

## インベスター・デイ 2025 企業価値の持続的な向上 サマリー

---

開催日： 2025 年 12 月 4 日(木)

スピーカー： 代表取締役副社長執行役員 CFO 重田 哲也

CFO の重田です。本日は企業価値の持続的な向上について、お話しさせていただきます。

具体的には、事業ポートフォリオの良質化やミドルゲームの徹底による基礎営業キャッシュ・フロー及び利益水準の向上、前中経から KPI として導入し浸透を図ってきた ROIC の実績と今後に向けた課題をご説明します。併せて、当社が継続してきた自己株式取得とその消却を通じて、1 株あたりのキャッシュ・イン、当期利益、株主還元が向上してきた実績についてもご説明します。

### 【キャッシュ創出力と 1 株あたりキャッシュ・インの実績(P2)】

当社はキャッシュ・フロー経営に拘り、キャッシュ創出力を強化してきました。基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルを合わせたキャッシュ・インの総額と、1 株あたりのキャッシュ・インを着実に向上させてきました。

また、これまでの 3 つの中経期間を振り返り、前半にあたる 18 年 3 月期～21 年 3 月期の 4 年間と、足元の 22 年 3 月期～25 年 3 月期の 4 年間の平均を比較すると、近年はキャッシュ創出力の水準が一段切り上がりました。

加えて、当社は 14 年 3 月期から継続的に自己株式取得を実施し、遅滞なく消却することで、緑色で示している 1 株あたりキャッシュ・インは、過去 8 年間の年率換算で 11% の成長を実現しています。

### 【当期利益の実績と 1 株あたり利益の実績(P3)】

当期利益についても、1 株あたり利益は先のキャッシュ・インのスライドと同様の傾向・推移を示しており、直近 4 年平均の当期利益は 1 兆円を超え、1 株あたり利益は過去 8 年間に年率 15%で成長しています。このレベルの利益水準を実現する過程で、基礎収益力の着実な拡大に向けた取り組みに加えて、不確実性が高まる事業環境における統合的なリスク管理機能を向上させてきました。これらの経験や高度なリスクマネジメントが、今後の成長を支える上で揺るがない土台となります。

### 【セグメント別当期利益の推移(P4)】

当期利益について、セグメント別での推移をご説明します。左側の図では 21 年 3 月期と 25 年 3 月期のセグメント別当期利益を示しており、右側の表では同期間における各

セグメントの年平均成長率を表しています。ミドルゲームの徹底による既存事業の強化に加えて、戦略的な資産リサイクルを実行している機械・インフラセグメントや、LNG をはじめとする物流と投資を組み合わせた事業ポートフォリオをもつエネルギーセグメントで、利益規模を伴う高い成長率を実現しています。

直近では Ruwais LNG プロジェクト、Blue Point 低炭素アンモニア製造事業、Rhodes Ridge 鉄鉱石事業と大型投資を決定しましたが、強みのある事業は更に強くすべく、攻め筋に沿って厳選した成長投資を実行することで積みあがった、当社ならではの現在のポートフォリオに自信を持っています。また、CSO や私自身がメンバーとして参加しているポートフォリオ管理委員会を核に定期的にポートフォリオ・バランスをレビューしており、更なる良質化を目指しています。

#### 【セグメント別 ROIC の推移(1/2) (P5)】

キャッシュ創出力や当期利益のレベルチェンジという結果に加え、ROE 向上のために重点的に取り組んできた ROIC の浸透とその成果にも手応えを感じています。こちらでは、セグメント別 ROIC の推移を先ほどと同じ期間の 4 年平均でお示ししています。

事業の良質化による当期利益水準のレベルチェンジや、資産ポートフォリオ・レビューを通じた資本効率の向上により、全セグメントの ROIC が向上しています。

当社の幅広い産業にまたがるポートフォリオを踏まえると、セグメントごとの ROIC を単純に横比較することは必ずしも適切ではありませんが、経年比較や、事業領域別での ROIC 分析を通じて資本効率向上に取り組んできました。

#### 【セグメント別 ROIC の推移(2/2) (P6)】

こちらは先ほどお見せした ROIC と、その計算の元となる当期利益及び投下資本の推移をバブルチャートで示したものです。バブルの大きさが当期利益、縦軸が ROIC、横軸が投下資本を表しています。

ご覧の通り、すべてのセグメントでバブルが右上に動き、つまり、投下資本が増加する中で、ROIC は改善しています。ROIC の活用を通じて、既存事業の保有意義の検証においては、将来的にコア事業に育っていくものに厳選するという意識、また、成長投資の厳選においては、全社目線でより良質な案件を選別するという意識が浸透しています。これにより、ROIC を活用した経営・事業運営は持続性のある取組みに発展していると考えています。

#### 【セグメント別(調整)ROIC の推移 (P7)】

ご参考まで、分子の当期利益から資産リサイクルと一過性/評価性を除いた ROIC も同様の動きになります。

### **【生活産業セグメントの ROIC 改善(P8)】**

一方、ROIC の導入により、対処すべき課題も明らかになっています。現中経期間中に生活産業セグメントの ROIC を約 2% 改善するという目標を掲げましたが、基礎収益力の向上やトレーディングにおける運転資本の削減、資産リサイクルによる投下資本削減に進捗はあったものの、現時点で目標は未達です。

足元はタンパク質事業やエームサービス子会社化等の成長投資による投下資本の増加の影響が大きく、投資決定時に想定していた利益水準を早期に実現することで ROIC 改善を目指しています。

また、事業ポートフォリオの見直しを通じた資産リサイクルを継続し、PMI の推進等により成長投資案件のさらなる収益貢献拡大に継続的に取り組んでいきます。具体的には、食料ではタンパク質事業群でのバリューチェーン強化を通じた収益基盤拡充とコーヒートレーディングのターンアラウンド、流通では PMI の着実な実行と北米・アジアを始めとする海外流通事業の収益拡大、ウェルネスでは IHH のオーガニックな成長に加え、同社の病院事業を核としたエコシステムの形成、エームサービスの DX などを活用した抜本的な生産性向上と収益力強化に注力します。

一つ一つのセグメント・事業の分析を通じたアクションプランの策定と実行を通じ、ポスト現中経でも ROIC 向上に拘りたいと思います。

### **【投資と株主還元の実績(P9)】**

こちらでは投融資や事業運営を支える基本のフレームワークであるキャッシュ・フロー・アロケーションの実績をお示ししています。

再現性のあるキャッシュ創出力を拡大させながら、その結果拡大したマネジメント・アロケーションからの配分を含めて、事業維持及び成長への投資と株主還元について、バランスも意識しながら拡大させてきました。同時に、規律ある財務運営を継続してきたことで強固な財務基盤も維持してきました。引き続き、次期中経でもこのフレームワークを維持しながら、中長期的な視点を持って資本の最適化に取り組みます。

### **【現中経におけるキャッシュ・フロー・アロケーションの実績(P10)】**

様々な取組みの結果、当社の基礎営業キャッシュ・フローは現中経公表時の 2 兆 7,500 億円から 2 兆 9,300 億円に、資産リサイクルも 8,700 億円から 1 兆 5,000 億円に増加し、キャッシュ・イン合計は 8,100 億円拡大する見込みです。これに加え、Rhodes Ridge 鉄鉱石事業の権益取得にあたってはバランスシートから 4,000 億円のマネジメント・アロケーションへの充当を実行し、厳選した成長投資と株主還元の拡大を両立させました。

## 【1株あたり配当の実績(P11)】

最後に株主還元について振り返ります。

配当は18年3月期から1株あたりの年間配当金額は年率16%で成長しており、更に現中経以降も累進配当を継続する方針を決定しました。

自己株式取得は、14年3月期から現在実施中のものも合わせて累計1兆4,000億円以上を見込みます。過去10年間で発行済株式数の2割を超える自己株式を取得・消却し、1株に充当できる還元金額を拡大してきたため、現在の配当の約2割が自己株式消却による効果であるとも言えます。今後も1株あたりの価値向上と、それに伴う株主還元の向上を継続していきます。

## 【結び(P12)】

本日お話をさせていただいたROICの向上はROEの向上に直結するものです。現中経期間も残り3か月余りとなりましたが、定量目標であるROE3年平均12%超の目標を少しでも超過達成できるよう全社一丸となって取り組みます。

また、競争力ある資産・事業の獲得と維持による下方耐性の強化、ミドルゲームを通じたトラックレコードの積み上げで信頼を得ることに加え、株主資本コストを引き下げる取り組みによって、ROEに対する株主資本コストのスプレッドを拡大させていきます。そのためにも、皆様との対話の中でいただいた助言やご指摘は、引き続き社内にしっかりとフィードバックし、経営改善に活かして参ります。

以上で私からのご説明を終了させていただきます。